إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة الأولى
العدد الأول
أكتوبر
(تشرين أول)
١٩٩٢
www.edara.com

تسويق

العميل يدير الشركة

تأليف: ريتشارد وايتلي

The Bestselling Business Classic — Now in Paperback!

The CUSTOMER DRIVEN COMPANY



Moving from Talk to Action

RICHARD C. WHITELEY
THE FORUM CORPORATION

تقدم مؤسسة Forum ، التي يشغل ريتشارد وايتلي منصب نائب رئيسها، لعملائها خدمة خاصة، هي تحويل خدمة العملاء إلى سلوك يومي في كل مستويات التنظيم بدءا من رجال الإدارة العليا في قمة الهرم وحتى أصغر العاملين في السفح. وقد جنت المؤسسة من خلال عملها مع عملاء متنوعين خبرة متميزة في هذا المجال وتراكمت لديها حصيلة تجارب عديدة. ونقرأ في هذا الكتاب أهم ما استخلصه ريتشارد ويتلي من تجارب ونتائج على مدى عشرين عاما وذلك بعد أن قام بصياغته بشكل علمي ومنهجي متماسك ومتاح للتطبيق والتحول إلى واقع.

من أكثر المفاهيم ترددا في مجال التجارة والأعمال مفهوم تلخصه الجملة القصيرة التي تقول أن " العميل دائما على حق " بمعنى أن الشركة ينبغي أن تضع إدارة العاملين فيها. ومما لاشك فيه أن هذه الجملة بقدر ما تحمل من صدق فإنها تمثل أحد المفاتيح الهامة للنجاح في مجال الأعمال. ولكن كيف نتأكد من صدق هذه العبارة ؟وكيف نتحقق من أن الشركات تقوم بتحويل هذه العبارة إلى واقع ؟ بل كيف يمكن أن تتحول هذه العبارة إلى واقع ؟

بعيدا عن استعراض الدارسات الكثيرة التي تثبت بالأرقام وبالحقائق المستقاة من الواقع مدى أهمية

موقف الشركة من العميل وكيف أن اهتمامها به وإيلاءها إياه الرعاية التي ينتظرها والالتفات الدائم لاحتياجاته تلعب دوراً محورياً في تمسكه بالتعامل مع هذه الشركة بدلاً من غيرها كما يؤدي إهمالها لابتعاده عنها ونبذه للمنتجات المرتبطة بها. سنكتفي هنا بأرقام بسيطة تعبر عن جوهر ما نريد شرحه. لقد أظهرت دراسة حديثة حول سلوك المستهلكين أن ٧٠% من حالات ترك العميل لشركة محددة وتحوله لأخرى، تعود إلى نوعية الخدمة التي تلقاها العميل أو التي يتوقع أن يتلقاها، وأن ٣٠% فقد من هذه الحالات ترجع لعوامل متعلقة بالمنتج ذاته. وفي دراسة أخرى نجد أنه بين كل ثلاث حالات من شكاوى العميل من المنتج هناك حالتان لا يرجع سبب الشكوى فيهما إلى خلل في المنتج ذاته وإنما إلى خلل في الخدمة التي تلقاها العميل.

بقي إذن أن نفهم هذه العبارة جيداً ونحول هذا المفهوم المجرد إلى تطبيقات فعلية ونحاول اكتشاف أدوات للقياس كي نستطيع بشكل عملي الوصول إلى هذه الشركة التي "يديرها العميل". لقد تحولت بعض الشركات في الحقبة الأخيرة إلى مثل هذا المفهوم ولجأت إلى تطبيقات مختلفة له، وبرغم عدم الاستقرار على أسلوب محدد لممارسة هذا المفهوم إلا أن الدراسات أوضحت أن هذه الشركات قد حققت نوعاً من التميز الفعلي مقارنة بغيرها وتحديداً على صعيد الوصول لمستوى من الجودة يتمشى مع تصور العميل لها، حيث يحقق جودة المنتج مع جودة الخدمة. وهذا أمر يكاد يكون مستحيلاً في الشركات التي لا تعطي العميل دوراً مباشراً أو غير مباشر، في اتخاذ قراراتها بالنسبة لجودة الخدمة التي يصعب قياسها.

وسنحاول هنا استعراض عدد من أهم المقومات التي تفتقدها الكثير من الشركات كي تحقق المعادلة الصعبة بين جودة الإنتاج وجودة الخدمة، وذلك من خلال تناول العميل الذي سنعتبره واضع الخطط الرئيس في الشركة، وهو الأمر الذي لا غنى عنه في عالم مليء بالمنافسة. إن النتائج التي نعرضها عليكم مشتقة من دراسة حوالي ٦٠ شركة تحتل مواقع متقدمة في قائمة الشركات الخمسمائة الكبرى التي تنشرها مجلة (فور بز) منها على سبيل المثال شركات (جنرال موتورز)، (جنرال إلكتريك)، (موتورولا)، (ماتسوشيتا)، (شارب)، (جيليت)، (بكتيل)، (بادجيت)، (كومباك)، (كوداك)، (أمريكان إكسبريس)، (كونا للتأمين)، (بنك ميد لاند)، (زيروكس)، (وستنجهاوس)، (ماريوت)

... الخ، ويتضح بالطبع التنوع في مجالات العمل بما يطمئن القارئ لتنوع الخبرات التي بنينا عليها النتائج الواردة هنا التي سنلخصها في سبع ممارسات أساسية ينبغي التمسك بها في سبيل الوصول لما ندعو إليه من ارتباط بين العميل والشركة. وهذه الممارسات هي:

١) اخلق رؤية وإطار للحفاظ على العميل؛ ٢) املأ أذنيك بكلام العميل وبصوته؛ ٣) تعلم من الشركات الناجحة؛ ٤) وفر حرية خدمة العملاء للعاملين لديك؛ ٥) حطم معوقات كسب رضاء العميل؛ ٦) القياس! القياس! القياس! ٧) وأخيراً، حول الأقوال إلى أعمال.

أولاً: اخلق الرؤية التي تحافظ على العميل

ويقصد بالرؤية هنا الصورة الذهنية التي يجب أن تتبناها المنظمة وتعتبرها طموحاً تسعى لتحقيقه و من ثم تحقيق رضا العميل.

وعادة ما يجيب المدير الناجح على بعض الأسئلة قبل شروعه في تبني رؤية محددة مثل: ما هو نوع الشركة التي نكونها؟ كيف ستبدو الشركة بالنسبة للعملاء وللعاملين بعد تحويل الرؤية لواقع؟ ماذا نريد أن يقول الناس عن أعمالنا؟ ما هي أهم القيم بالنسبة لنا؟ إلى أي حد تمثل الرؤية اهتمامات عملائنا؟ أين موقع كل شخص في هذه الرؤية المستقبلية؟

وبرغم صعوبة الوصول لصياغة مثالية للرؤية إلا أنها ليست أمراً مستحيلاً. ولكن يجب مراعاة توافر محددات معينة وأهمها الوضوح بالنسبة للفئات المختلفة من المتلقين، وسهولة التذكر، والتمشي مع قيم الشركة وأهدافها، والارتباط باحتياجات العملاء. ونستعرض فيما يلي بعض الوظائف الهامة للرؤية:

١- توفر للموظف الإلهام: فالعامل الذي تتوفر لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أداؤه عن الموظف الذي يبحث عن عائد نقدي أكبر، كما يكون أكثر إيجابية في التعامل مع مشكلات العمل أو العملاء التي تواجهه وفي تطوير عمله بشكل مستمر في ضوء الرؤية العامة وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة للعملاء.

٢- تتيح الرؤية إطار استرشادياً ملائماً ليتم في ضوئه اتخاذ القرارات. فمثلاً عندما مرت شركة جونسون اند جونسون بأزمة تسميم حبوب التيلينول،

كان من السهل على الإدارة أن تتخذ قرارها بسحب المنتج من السوق في ضوء الرؤية العامة للشركة التي تضع مسئوليتها تجاه العملاء فوق الاعتبارات الأخرى. وبهذا اتخذت هذا القرار الذي كانت نتيجته الحفاظ على ولاء العملاء للشركة نتيجة لولاء الشركة لعملائها. أما الشركات التي لا تملك مثل هذه الرؤية فتهتم بالاعتبارات الآنية دون أن تضع في حسابها العوامل الاستراتيجية .

٣- الالتزام: إذا ما كانت الرؤية متوفرة ومصاغة بشكل جيد مع مراعاة العوامل التي أشرنا إليها، فإنها عندئذ تعد أداة جيدة لاستمرار التزام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة، ولوضعهم بشكل دائم في الصورة بالنسبة لهذه الأهداف التي قد لا يعرفها الجميع بالضرورة .

ثانياً : املأ أذنيك بكلام العميل

إن أفضل الطرق للنجاح في العلاقة مع العملاء وفي تحقيق الربح، هي الاستماع جيداً لما يقوله العميل ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الاعتبار، سواء كانت هذه الملاحظات إيجابية أو سلبية. وينبغي أن تتوفر للعميل دائماً فرصة إبداء رأيه في مختلف المراحل والعناصر. وإن رضا العميل لا يتحقق بشكل جيد ما لم يتم قياس وتقويم كل تصرفات المنظمة في ضوء حاجاته وتوقعاته ورغباته.

وهنا قد يكون من المفيد أن تفكر وتعمل بالطريقة التي يقترحها أحد المديرين الأمريكيين الناجحين وهي أن تحب شكاوى العملاء. فهو يقول أن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تتحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى. ويذهب هذا المدير إلى أن تكتب الشكاوى بحروف من ذهب، وهذا يتطلب تعاملاً جيداً مع الشكوى. واستفادة حقيقية منها.

ولكن من هم العملاء الذين ينبغي أن تستمع لهم ؟ إنهم العميل أو المستهلك النهائي والوسطاء والموزعون وحتى العملاء الداخليين هؤلاء الذين تعمل معهم فيأخذون منك عملك في مرحلة محددة ويكملونه. ولكل من هؤلاء العملاء أهمية كبرى وبدرجات متفاوتة حسب طبيعة عمل كل شركة. ومن المهم جداً أن تحدد مَن من هؤلاء العملاء هو الذي يجب التركيز عليه . وبعد أن تقوم بهذا التحديد ستكون أمامك مهمة ضرورية هي التعرف على هذا العميل وفهمه جيداً وبشكل دائم ، ولكي يتم ذلك هناك بعض الخطوات التي تساعد على فهم العملاء بصفة مستمرة والتعرف على أفكارهم:

١) تمتع بروح الاستماع الإيجابي لعملائك أي اسمع وناقش وقم بطرح الأسئلة واحرص على القيام بدراسات تشجع العملاء على الكلام وتساعدهم على تحديد موقفهم من الخدمة تحديداً واضحاً ، حيث أن نقدها أصعب من نقد المنتجات العادية. وهناك خمسة عناصر يمكن استغلالها للحكم على الخدمة وهي:

(أ) قدرة الشركة على تقديم ما وعدت به.

(ب) الثقة التي تنبع من التعامل مع الموظفين.

(ج) الجوانب الشكلية من مظهر العاملين والتسهيلات الصغيرة المقدمة.

(د) " الاهتمام الشخصي " بالعميل .

(ه) الاستجابة والاستعداد لمساعدة العميل وتقديم خدمات فورية غير تقليدية فور طلبها.

٢) عايش العميل. أي حاول تجاوز الاستقصاءات التقليدية وطرق سؤال العميل عن رأيه. ابحث في كل مكان وبكل الطرق عما سوف يجعلك تعرف رأيه واستجابته لخدماتك وخدمات المنافسين. حاول دائماً أن تستقي معلوماتك من العميل مباشرة أو بأقل عدد من الوسطاء.

٣) ابحث عن شتى طرق الاقتراب من العميل سواء بإجراء مقابلات أو تشكيل مجموعات للمناقشة تضمك مع عملائك، أو زيارة العميل في موقعه وتدريب العاملين لديك على الاستماع للعميل، وإنشاء لجان للعملاء تكون على اتصال مباشر بإدارتك واستخدام شرائط الكاسيت والفيديو والبريد ... الخ، كأدوات لنقل خبرات العميل.

٤) ضع نفسك مكان العميل. سيساعدك إتباع

الخطوات السابقة على تحقيق هذا الجزء. فمن المهم للغاية أن يصل تفهمك للعميل إلى حد تستطيع عنده تصور احتياجاته وتوقعاته الحقيقية بالنسبة لما تقدمه له، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الرضا وتحقق أكبر قدر من النجاح في الوصول لفئات تتنوع احتياجاتها وتتباين.

وينبغي أخيرا أن يتشبع ذهنك بفكرة أساسية وهامة هي أن حاجة العميل تمثل المعيار الأساسي الذي يجب أن تعتمده للنجاح . فالميزة التنافسية الحقيقية التي يمكنك التمتع بها تقترن بمدى شعور العميل بقربك منه وتحقيقك لحاجاته. ولهذا، احرص على أن تعرف جيدا ما يحتاجه العميل وأن تحول هذا الاحتياج إلى منتج أو إلى مقياس لجودة الخدمة التي يقوم بها العاملون لديك.

ثالثا: تعلم من الناجحين

عندما قام مديرو شركة هارلي للدرجات البخارية بزيارة مقر شركة هوندا، منافسهم الرئيس في السوق الأمريكية، بهدف اكتشاف السر وراء سيطرة هوندا على حوالي ٤٤% من السوق ، ذهلوا عندما وجدوا أن السر لا يعدو أن يكون إتباع الأسس العلمية الحديثة للإدارة دونما وجود أسرار أخرى خفيه. كانت هذه الزيارة عام ١٩٨٢ وكانت مبيعات هارلي لا تتعدى ٢٢% من السوق. ولكن تلك الزيارة جعلت المديرين فيها يتحمسون لتطبيق ما رأوه في هوندا وفي عام ١٩٨٧ ارتفع نصيب الشركة من السوق إلى ٤٦ % نتيجة لتطبيق ما تعلموه. فقد بحثوا عن الأسرار وراء إقبال العميل على منتجات هوندا وحددوها وحاولوا تطبيقها، فلما نجحوا حازوا هم الآخرون على رضا العملاء وكانت النتيجة قصة نجاح مذهلة وإيرادات بلغت ثمانية عشر مليارا من الدولارات. ولهذا فعلى الشركة التي تبحث عن رضا العميل أو التي تريد لقب الشركة " التي يديرها عملائها " أن تسعى دائما للتعلم من الأفضل، أي أنا يجب أن تبحث عن الأفضل، وتدرسه وتواصل البحث عن الأفضل ولو في جزئية محددة من النشاط، وتسعى لمحاكاته.

ونستعرض هنا تسع خطوات تساعدك على التعلم من الشركات المتفوقة:

١) اعرف نقاط ضعفك ومواضع مشكلاتك وأسبابها لديك لتحدد المجالات التي يلزمك فيها التعلم.

٢) ابحث عن الشركات التي تواجه مشكلات تماثل مشكلاتك وتعمل على حلها أو التي حلتها بالفعل، واهتم بالتعرف على نظم الإدارة وطرق حل المشكلات في الصناعات الأخرى وليس فقط في صناعتك.

٣) ضع أهدافا واضحة قبل كل زيارة تقوم بها للشركات الناجحة، ويفضل أن تجهز معك قائمة بالمشكلات التي لديك حتى لا تنسى شيئا منها وحتى تحقق أقصى استفادة من الزيارة.

٤) في الزيارة نفسها تذكر بعض الأمور البسيطة والهامة للغاية مثل : ١/٤- خذ معك هدية لمضيفك ٢/٤- ركز على الاهتمامات المشتركة وتكلم عن مشاكلك فمضيفك يحب هو الآخر، أن يتعلم منك شيئا ما. ٣/٤- جهز قائمة بالأسئلة والاستفسارات وكلف أعضاء فريقك بطرحها واهتم بألا يضيع الوقت دون تحقيق الهدف من الزيارة. ٤/٤ - اسأل عن كل ما يتعلق باحتياجاتك فالمضيف سيخبرك بنفسه عن المناطق التي قد لا يحب الكلام فيها. ٥/٤ - اهتم بمدح الجوانب الإيجابية، وعندما تبدي ملاحظات على السلبيات لا تظهر نفسك بشكل المعلم . وأخيرا لا تهمل أي جانب من الأمور التي أتيت خصيصا لبحثها، ولكن لا تجعل تركيزك على هذه الأمور يعميك عن رؤية جوانب تميز أخرى ربما لا تكون قد فكرت فيها من قبل .

٥) اهتم بأن يقوم كل من أعضاء الفريق المصاحب لك بتلخيص ما سمعه وما رآه في الزيارة وبتجميع الملاحظات وترتيبها وذلك في اجتماع يعقد في أقرب فرصة بعد الزيارة.

٦) ابدأ في تكوين فرق عمل لبحث خطوات تحويل ما تعلمته إلى إنجاز فعلي. واهتم هنا بالأمور الضرورية من وضع أهداف ملموسة وتوقيتات ومعايير للقياس.

٧) أنشر ما تعلمته في كل مكان في شركتك وبكل الطرق الشفوية والمكتوبة وباستغلال كل الأدوات.

٨) حافظ على علاقتك مع الشركة التي ساعدتك واظهر لها ما تعلمت منها وكذلك النتائج التي حققتها، ذلك سيحمسهم وسيجعلهم مستعدين دائما للتعاون معك في حالة حدوث أي مشكلات.

٩) استمر في هذه العملية وعند شعورك بأي مشكلة، ابحث فوراً عن شركات يمكنك التعلم منها وطبق ما اتفقنا هنا عليه. وأخيراً تذكر أن التعلم من الفاشلين بتجنب أخطائهم أحياناً يكون أهم من التعلم من الناجحين.

رابعا: وفر حرية خدمة العملاء للعاملين لديك

أثبتت إحدى الدراسات الممتعة جدا الافتراض الذي يقول أن أكثر ما يربط العاملين بشركتهم هو اعتقادهم أنها تقدم خدمة متميزة للعملاء. ولهذا يجب على المديرين أن يوضحوا للعاملين أن وظيفة الشركة الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد. فإذا أقنعوهم بهذا سيوجد لدينا موظفون متفانون يقدمون خدمة ممتازة طالما أعطتهم الشركة الحرية في العمل على إسعاد العملاء. لأن أحد أهم مفاتيح الجودة هم العاملون . ولهذا فإن القائمين على إدارة شئون العاملين لهم دور هام للغاية في الوصول لهدفنا وللعلاقة التي نطمح إليها مع العميل. وهذه بعض النقاط الهامة والبسيطة والمنطقية التي تساهم بها إدارة الأفراد في تحسين الخدمة:

تعيين من يحبون الآخرين.

وليس من السهل أن تعرف هؤلاء، ولذلك عليك مراعاة عدة نقاط مثل: أن تحدد مسبقا صفات الشخص الذي تبحث عنه وتتمسك بالحد الأدنى للصفات، ثم تركز في مقابلة الاختيار على التعرف على توجهات الشخص وميوله وليس مهاراته فقط. فالموقف من العميل أهم من أو يسبق القدرة على التعامل معه. وأخيرا لا تتعجل إنهاء المقابلة ولا تتعجل الاختيار وإنما استثمر ما تستطيعه من الوقت حتى تصل للاختيار الملائم.

تعريف الأفراد لما لهم وما عليهم.

فالموظف الجديد عادة ما يبحث عن فرصة تقديم خدمة متميزة للعملاء. ولكنه لا يعرف ما يمكنه عمله وما لا يجب عليه القيام به. كما أنه لا يكون واثقا من اتساق طريقة تفكيره مع فلسفة الشركة أو أسلوبها في العمل. ولهذا من المهم أن تتيح الشركة للموظف معرفة أربعة أمور أساسية: (١) ما ينتظره من إيجابيات وسلبيات في عمله، وذلك بصراحة كاملة بهدف تقليل احتمالات دوران العميل إذا ما وجد ما لا يرضيه. (٢) أسلوب قياس الأداء، فإذا كنا نريد إرضاء العميل ينبغي أن يرتبط قياس الأداء برضاه وهو ما يجب أن يفهمه الموظف بشكل جيد. (٣) طريقة المكافأة، فمن المهم أن يعرف الموظف كيف سيكافأ ليس ماليا فقط وإنما بأشكال التقدير المختلفة من ترقية وإشادة ... الخ . (٤) العميل الذي سيقوم بخدمته، فمعرفته أمر هام للموظف ومن المهم أن يعرف الموظف أن ترقيته ومكافأته وتقدير عمله بشكل عام سيكون مرتبطا بخدمة هذا العميل.

التدريب والتعليم.

ينبغي أن تبدأ بتدريب العاملين وتعليمهم كيفية التعامل مع العملاء فور تعينهم. فمن الضروري أن يعتادوا على السلوك الصحيح مع العميل منذ يومهم الأول في الوظيفة. والتدريب الجيد يتيح الوصول لخدمة جيدة وأداء جيد. لذلك ينبغي الاهتمام بالتدريب ويحسن اختيار المدربين وتحديد مجالات التدريب والاحتياجات العامة والخاصة بكل قسم وبكل متدرب

البيئة الملائمة التي تضمن استمرار إرضاء العملاء.

من المهم جدا فهم والتعرف على البيئة والمناخ اللذين يساعدان الموظفين على تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ عليهما أو السعي لتحقيقها. والبيئة يقصد بها هنا البيئة الإدارية أو حتى المادية، فأحيانا ما يؤدي تغيير لون الجدران مثلا إلى اختلاف جذري في أسلوب أداء العاملين بحيث يدفعهم للعمل بحماس أكثر أو قد يحبطهم إذا لم يكن اللون الجديد مشجعا.

لماذا لا يشكو العملاء

لا تعتقد أن عملك يسير بشكل حسن لمجرد أن عملاءك لا يضجون بالشكوى. فهناك أسباب عديدة تمنع العميل من تقديم الشكوى، ومنها:

(١) **يعتقد أنه لا فائدة من الشكوى**: فكل ما سيحدث هو أن يتلقى أحد العاملين ويضيفها لأكوام الورق والشكاوى المتراكمة.

(٢) **هناك صعوبة في الشكوى**: سواء لعدم معرفة اسم شخص ما تريد الشكوى منه أو في تبرير وإقناع الآخرين بصدق وموضوعية الشكوى ... الخ .

(٣) **الشكوى أمر غير مريح**: بالنسبة لغالبية البشر وهناك صورة غير إيجابية للشكائين في المجتمع.

(٤) وأخيرا فان **المنافسة** في يومنا هذا تعتبر من الحدة بحيث لا حاجة للشكوى وما أسهل التحول لمنافس بدلا من الشكوى.

الموظف عميل للشركة.

بداية نجد أن تعبير موظف آخذ حالياً في الاختفاء مع المزيد من ميل الشركات الناجحة نحو تعبير عضو زميل .. الخ، هذا ويعتبر العامل في هذه الشركات عميلاً داخلياً يتمتع بكافة مزايا العميل الخارجي من حيث طريقة التعامل معه والاهتمام به ... الخ. فالعميل الخارجي من الصعب أن يتم إرضاءه عن طريق عملاء داخلين **"موظفين"** تعساء.

وأخيرا اشرك العاملين في كل شئ.

فمن المفيد أن يشعر كل عامل أنه مسئول عن الأداء ككل وأنه شخصيا يقوم بدور المدير بالنسبة لعمل ما ، فيوليه بالتالي أكبر قدر من الاهتمام ولا يتهاون في أية درجة من الخطأ ويسعى باستمرار لتحسين وتطوير الأداء . لذلك دع الكل يفكرون في العمل الذي يؤدونه ولا يكتفون بتنفيذ ما يؤمرون به بصورة آلية فما دام " زميلا " إذا دعه يمارس زمالته.

خامسا : حطم معوقات كسب رضا العميل

توجد في كل شركة معوقات تحد من قدرتها على إرضاء العميل بشكل كامل وحتى تتجاوز الشركة هذه المعوقات وتتخلص منها، عليها أن تراعي أمورا كثيرة منها:

(١) تصميم سياسات وإجراءات العمل: بحيث تراعى راحة العميل بالدرجة الأولى وليس رغبات العاملين بالشركة.

(٢) أن يقوم العاملون بشكل دائم بإبلاغ المسئولين بأية معوقات: وباقتراحاتهم للتخلص من هذه المعوقات. ويجب أن توضع ملاحظات العاملين ومقترحاتهم في الاعتبار عند تقييم أدائهم.

(٣) ضمان أن تحال المشكلات التي قد تظهر إلى الشخص المناسب: والذي يمكنه بالفعل التعامل مع المشكلة وحلها.

(٤) توفير نظام يضمن المراجعة الدائمة لنظم العمل وتطويرها: ونشير هنا لنظام مكون من ست خطوات رئيسية تصلح لمختلف مجالات النشاط الخدمية والصناعية وهي:

٤-١) اجمع المعلومات من العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين وتذكر ما أشرنا إليه في " ثانيا" بصدد العملاء وجمع المعلومات منهم وعنهم.

٤-٢) حول المعلومات التي تجمعها إلى مقاييس سواء كانت هذه المقاييس تعبر عن اتجاهات وصفات محددة أو كانت مقاييس تعبر عن اتجاهات أوصفات محددة أو كانت مقاييس كمية تعبر عن متغيرات دقيقة.

٤-٣) حلل العمليات الحالية في ضوء رغبات ورؤية العملاء بحيث تصل إلى تقسيم واضح للمراحل المختلفة في هذه العمليات ونقاط الاختناق.

٤-٤) صمم صيغة أفضل للعمل مستخدما ما توصلت إليه بالفعل وذلك عن طريق التوصل لأشكال أكثر اتساقا من العمل وتقليل التداخلات وترتيب الإجراءات بالتوازي بدلا من التتالي ... إلى آخر ذلك من خطوات قد تؤدي لتحسين الأداء.

٤-٥) حدد معايير للأداء بحيث تتسم بالصفات العامة للمعايير الجيدة وهي أن تكون سهلة القياس، ممكنة التحقق، ذات علاقة واضحة بما يتوقعه العملاء الخارجيون أو الداخليون.

٤-٦) راجع الطريقة التي يعمل بها الأفراد وطرق إدارتهم ومكافأتهم والرقابة عليهم .. الخ للوصول إلى أكثر الطرق التي يمكن أن تحقق رضاء العميل.

(٥) ينبغي تشجيع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل: فقد يكون ما يعوق خدمة العملاء بشكل جيد هو عدم وجود شئ معين يتوقعه هؤلاء. بل قد يسهل تقديم خدمة أفضل عن طريق مبتكرات جديدة ربما لا تخطر أصلا على بال العملاء. ولذلك ينبغي تشجيع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل.

(٦) الاهتمام بالتحفيز والتدريب: حيث أن أسلوب تعامل الشركة مع موظفيها يعتبر أحد عناصر الخدمة الجيدة، فعلى الشركة تفهم هذه الجزئية.

(٧) وأخيرا تذكر الحالة الكلاسيكية: التي يدعو فيها أحد المديرين لتقليل حجم الأعمال الورقية فتصدر عشرات المنشورات (الورقية) بهذا الصدد وتفتح لها الملفات في كل إدارة وتتم مراسلات متعددة ..الخ، وهكذا نرى أن الكثير من المشكلات والمعوقات تكون ناجمة عن محاولات صادقة للإصلاح والتحسين. وحتى لا تقع في هذه المشكلة عند محاولة التخلص من المعوقات نقترح عليكم

إتباع إحدى الإستراتيجيات الأربع التالية (أو المزج بينها):

□ الربط بين سياسات الشركة وبين رسالتها ثم بين الممارسات اليومية وبين السياسات العامة.

□ إشراك كل العاملين في عمليات حل المشاكل الكبيرة للتعرف على المشكلات الفرعية التي تنجم عن أسلوب الحل المقترح.

□ اللجوء للإدارة الصريحة، أي التعامل بصراحة شديدة مع المشكلات حتى يعرفها جميع العاملين ويعرفون العواقب التي قد تنجم عنها.

□ قيام الرؤساء ومديري الصف الأول بمراجعة خطوات العمل والأساليب المتبعة بانتظام.

سادساً : القياس، القياس، القياس

إن مقياس الجودة الوحيد في أيامنا هذه هو رأي العملاء. وقد صار العميل من الخبرة وصارت المنافسة من الحدة بحيث يصعب على الشركات الآن فرض رأيها في الخطأ والصواب على العملاء. ولا يعني هذا أن نترك عملية القياس للعملاء وإنما يعني أن نقوم بالقياس وفي ذهننا أولاً العملاء ورغباتهم.

ولنرتفع بفاعلية عملية القياس هناك عدة مبادئ ينبغي إتباعها ومنها:

(١) اعرف أسباب قيامك بالقياس: هناك أنواع من القياس تقوم بها الشركة بصورة آلية حول حجم المبيعات ونمو الطلب .. الخ. ولكن نوعاً آخر من القياس ذا أهمية شديدة نادراً ما يتم، وهو قياس آراء ورغبات ومشاعر العملاء. وهذا النوع من القياس أهميته حاسمة إذ بناء عليه تتحدد باقي المؤشرات، ويجب دائماً معرفة الأسباب الفعلية للقياس فإذا حدث هذا سيكون لدينا أفضل أدوات للقياس. وهذا سيتيح لنا العديد من المزايا مثل:

□ معرفة ما يحتاجه العملاء وما إذا كانت الإجراءات التي نتخذها ملائمة بالنسبة لهم أم لا.

□ معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يمكن مكافأة الأوائل أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

□ وجود إطار عام يمكن الاتفاق عليه بالنسبة لنظم وإجراءات العمل ويمكن بناء على هذا الإطار اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير.

□ معرفة نقاط القوة الحقيقية لدينا، مما يساعد على قيامنا بالدعاية والترويج واقفين على أرضية صلبة من الحقائق.

□ تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص كل من الشركة وعملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين.

(٢) دع العملاء يخبرونك بالنتائج النهائية التي ينبغي خضوعها للقياس . فمن المهم أن ترجع للعميل حتى تعرف ما الذي يهمه حقاً . فقد تختلف تصوراته عن تصوراتك ومن الضروري أن تعرف رغباته هو حتى تحققها له بشكل جيد. وهناك ثلاثة أسئلة يجب أن ترد عليها وهي: ما هي الخصائص التي تهم العميل في المنتج أو في الخدمة؟ ما هي الأهمية النسبية لكل خاصية يذكرها العملاء ؟ ما هو مستوى أداء أو تحقيق كل من الخواص المذكورة في الخدمة أو المنتج والذي سيكون مرضياً للعملاء؟

(٣) هل تقدم فعلاً ما يبحث عنه العميل؟ فربما تعرف فعلاً ما يحتاجه العميل ورغم ذلك لا تقدم ما يتفق مع ما تعرفه، ولذلك فمن المهم جداً أن تكون لديك قياسات لهذه الجزئية وقياس رضاء العملاء بشتى الطرق المباشرة وغير المباشرة، كالسؤال التليفوني، واستمارات الاستقصاء، واللجوء لتجربة الخدمة التي تقدمها بنفسك أو طريق جهات خارجية تقدم لك تقاريرها .. الخ. ولكي يكون القياس فعالاً وديناميكياً عليك الاحتفاظ بمؤشرات لمراحل مختلفة وعمل سلاسل زمنية تمكنك من رصد التطور في الأداء سلبياً أو إيجابياً.

(٤) انشر عملية القياس في المناطق والأجزاء المختلفة في الشركة وبالنسبة لمختلف الإجراءات، وليس فقط للأمور التي يمسها العميل بشكل مباشر. فهذا من ناحية سيضمن للعميل خدمة جيدة ومن الناحية الأخرى يحقق انتشاراً لفكرة القياس ولأهمية وجود مقاييس ، وبالتالي أهداف واضحة للجميع . فمن غير المنطقي مثلاً أن نقيس مدى كفاءة العاملين في التعامل مع الجمهور وفي تسليمهم الوجبات السريعة ومدى رضاء العملاء عنهم وعن الوجبات نفسها ثم لا نقيس الفترة التي يتم فيها إعداد هذه الوجبات. وهكذا في مختلف الأنشطة.

(٥) انشر أخبار ونتائج القياس في كل الشركة وذلك بصرف النظر عن كونها جيدة أو سيئة، فإن ذلك يؤكد للجميع أهمية القياس كما تساعد معرفة النتائج كافة الإدارات على القيام بدورها بصورة أفضل تماماً، مثلما تساعد الشركة ككل وستظل الأرقام هي

أفضل أداة لتغيير السلوك وتطوير الأداء.

سابعا : حول الأقوال إلى أفعال

القائد الجيد هو القائد الذي يحول الأقوال إلى أفعال ويدفع العاملين معه إلى تحقيق ما يتكلمون عنه أو يتفقون عليه. وينطبق هذا الكلام على القادة في كل الأحوال ولكنه يصير أكثر من مجرد ضرورة في حالة الشركة "التي يديرها عميلها". نورد هنا سبع ممارسات ضرورية بالنسبة لك كقائد حتى تحقق النجاح المتوافق مع شكل شركتنا التي يديرها العميل. وقد وجدنا أن هذه الممارسات سمة أساسية لدى القادة العاملين في مثل هذا النوع من الشركات:

(١) العميل هو الأهم بالنسبة لهم بشكل شخصي، فهم يقضون معه وقتا كافيا ويقومون بتمثيله والكلام باسمه في شركاتهم.

(٢) القيام بترويج رؤية ورسالة شركتهم ليس بالكلام فقط وإنما بتحويلها لأفعال وباكتساب تأييد الآخرين لها باستمرار .

(٣) الرغبة المستمرة في التعلم من المهد إلى اللحد، ودائما ما يرون أن هناك شيئا ما لا يعرفونه وأنهم يريدون التعلم بشتى الطرق التقليدية والمبتكرة.

(٤) الإيمان بالأفراد والاستثمار في تنميتهم فيساعدونهم على التعليم والتدريب وأداء العمل بأفضل الطرق ويوفرون لهم المال والوقت الضروريين لرفع مستوى الأداء. فكل هذا سيصب في النهاية في خدمة العميل بشكل أفضل.

(٥) جعل الفرق تعمل. وذلك بخلق نوع من الترابط بين الفرق المختلفة في المنظمة وجعلها تعمل معا على حل المشكلات. ثم مساعدة أعضائها على أداء مهامهم بتوفير التدريب الضروري بالتشجيع وإبراز النجاح وتشجيعهم على تبادل الخبرات الجيدة ... الخ.

(٦) التميز بالمثابرة والإصرار. فهم يعرفون جيدا أنه ما من هدف يتحقق إلا بقدر عال من المثابرة وباستثمار الوقت الطويل أحيانا وذلك قبل أن تظهر النتائج الإيجابية وخاصة إذا ما كان يتعلق بإتباع شكل جديد للعمل مثل أسلوب إدارة العميل للشركة والذي لا يحظى بشعبية كبيرة حتى الآن.

(٧) التعايش مع أهداف المنظمة تماما بحيث يتحولون إلى قدوة يتبعها الآخرون فيما يخص العمل. فلا يتوانون عن أداء أي مهمة ويبذلون قصارى جهدهم في العمل سواء وحدهم أو مع الآخرين. وباختصار يكونون هم صورة لما يريدون للشركة أن تكون عليه ولما يريدون لموظفيهم أن يكونون عليه أيضا.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Customer Driven Company.

Author: Richard C. Whitely.

Publisher: Addison Wesley.

Pages: 265.

ISBN: 0201608138.

Date: 1991.